

El papel de las ONG en el liderazgo educativo: estudio de caso de una ONG en Colombia

The Role of NGOs in Educational Leadership: A Case Study
of an NGO in Colombia

O papel das ONGs na liderança educacional: estudo de caso
de uma ONG na Colômbia

 Hans Walter Cabra
Hernández¹

¹ Universidad Antonio Nariño

Recibido: 01/11/2023
Aceptado: 07/05/2024

Autor de correspondencia:
Hans Walter Cabra Hernández,
hans.cabra@gmail.com

Cómo citar:

Cabra Hernández, H. W. (2024). El papel de las ONG en el liderazgo educativo: estudio de caso de una ONG en Colombia. *Páginas de Educación*, 17(1), e3734. <https://doi.org/10.22235/pe.v17i1.3734>

Disponibilidad de datos:

El conjunto de datos que apoya los resultados de este estudio no se encuentra disponible.

Nota: Este artículo forma parte del dossier temático "Imaginando un liderazgo educativo para un mundo nuevo", editado en colaboración con la revista *Perspectiva Educacional* (Chile).



Resumen: La falta de herramientas que tienen los profesores para fomentar la innovación en el aula constituye uno de los grandes retos del sector educativo. Tradicionalmente se ha pensado que es el sector público el encargado de liderar los procesos de innovación y fortalecer la calidad educativa. No obstante, investigaciones en el campo del liderazgo educativo sugieren que actores como las organizaciones no gubernamentales (ONG) y los centros de pensamiento comienzan a posicionarse como líderes en el sector. El presente es un estudio de caso de la ONG Consejo de Curso, que opera en Chile y que en 2018 implementó un proyecto piloto de innovación curricular en Colombia. Con un enfoque cualitativo, se busca comprender el papel de esta ONG en la construcción de procesos de liderazgo educativo en dos centros educativos de Colombia. Para recolectar los datos realizó un grupo focal con profesores y con directores de programa de la fundación. Los hallazgos sugieren la necesidad de promover un esquema de liderazgo transformacional bottom-up que permita la participación de más actores en los procesos de innovación curricular.

Palabras clave: liderazgo; organización no gubernamental; educación extraescolar; innovación educacional.

Abstract: The lack of tools available to teachers to promote innovation in the classroom constitutes one of the major challenges in the educational sector. Traditionally, it has been thought that the public sector is responsible for leading innovation processes and strengthening educational quality. However, research in the field of educational leadership suggests that actors such as non-governmental organizations (NGOs) and think tanks are beginning to emerge as leaders in the sector. This is a case study of the NGO Course Council, operating in Chile, which in 2018 implemented a pilot project for curricular innovation in Colombia. Using a qualitative approach, this study aims to understand the role of this NGO in the development of educational leadership processes in two educational centers in Colombia. Data collection involved conducting focus groups with teachers and program directors of the foundation. Findings suggest the need to promote a bottom-up transformative leadership approach that allows for the participation of more actors in curricular innovation processes.

Keywords: leadership; non-governmental organization; extracurricular education; educational innovation.

Resumo: A falta de ferramentas disponíveis para os professores promoverem a inovação em sala de aula é um dos grandes desafios enfrentados pelo setor educacional. Tradicionalmente, acredita-se que o setor público é responsável por liderar os processos de inovação e fortalecer a qualidade educacional. Entretanto, pesquisas no campo da liderança educacional sugerem que atores como as organizações não governamentais (ONGs) e os centros de pensamento estão começando a se posicionar como líderes no setor. Este é um estudo de caso da ONG Consejo de Curso, que atua no Chile, e que em 2018 implementou um projeto piloto de inovação curricular na Colômbia. Usando uma abordagem qualitativa, busca-se compreender o papel dessa ONG na construção de processos de liderança educacional em duas escolas na Colômbia. Para coletar dados, foi realizado um grupo focal com professores e com diretores de programas da fundação. Os resultados sugerem a necessidade de promover um esquema de liderança transformacional de baixo para cima, que permita a participação de mais atores nos processos de inovação curricular.

Palavras-chave: liderança; organização não governamental; educação extraescolar; inovação educacional.

Implicaciones prácticas:

Transformar la educación implica motivar el gusto por aprender. Esa relación entre pasión y curiosidad es crucial para comprender el mundo y descifrar sus misterios. Sin embargo, ¿cómo se cultivan esas habilidades? Por décadas se ha pensado que es en el proceso de interacción entre estudiantes y profesores donde se desarrollan esas y otras habilidades. Así, se ha considerado a la escuela como el único lugar donde estas se pueden cultivar, y al profesor como el responsable de enseñarlas a los estudiantes. No obstante, una mirada a los resultados de pruebas como PISA, así como estudios sobre deserción escolar y motivación estudiantil sugieren una crisis de aprendizaje global, que afecta desproporcionadamente a comunidades con altos niveles de pobreza y en situación de marginalidad. En ese escenario, las organizaciones no gubernamentales (ONG) se han convertido en agentes de cambio para reducir brechas de acceso y aprendizaje. Mediante el diseño e implementación de programas educativos flexibles, orientados a fortalecer habilidades cognitivas y socioemocionales, ONG como Consejo de Curso se han consolidado en un aliado importante para las escuelas, los profesores y los gobiernos en la transformación de la educación. Este estudio visibiliza el esfuerzo de un actor clave de la sociedad civil en la construcción de procesos de liderazgo educativo, particularmente en contextos sociales marcados por desigualdad y falta de oportunidades.

Introducción

Liderar significa empoderar a los demás para que desarrollen su potencial y puedan contribuir a la generación de cambios positivos en sus entornos —familias, comunidades y grupos a los que pertenecen— (Choi et al., 2016; Rafferty & Griffin, 2004). Esto implica el desarrollo de habilidades socioemocionales y de *coaching* que ayuden a cada individuo a *descubrirse* y *comprenderse* como un agente de cambio en construcción (Shanker & Sayeed, 2012). En ese sentido, el liderazgo se puede entender como una herramienta para fortalecer la autoeficacia y la motivación, habilidades cruciales para alcanzar metas individuales y grupales (Goleman, 2020; Organisation for Economic Co-operation and Development, 2021).

En el campo de la educación, el liderazgo está orientado a generar capacidades para afrontar los desafíos del sector educativo (Anderson, 2017; Berkovich, 2016). Problemáticas como la persistencia de brechas académicas de género, la falta de acceso a programas de educación preescolar en algunas comunidades o la carencia de apoyo institucional para profesores en el diseño e implementación de currículos innovadores, por mencionar algunas, requieren el apoyo de diversos actores con experiencia temática y compromiso por cambiar el *statu quo*. Esto implica la adopción de un estilo de liderazgo transformacional tanto en la gestión educativa como en los procesos de enseñanza-aprendizaje (Hashimy et al., 2023; World Bank, 2018).

Se hace la distinción entre procesos de gestión educativa y procesos de enseñanza-aprendizaje ya que los primeros están a cargo de los rectores o directores de escuela y se refieren a la gestión administrativa de la educación, mientras que los segundos están a cargo de los profesores y tienen que ver con la labor pedagógica y académica (Schneider, 2017).

Según Amanchukwu et al. (2015) y Avolio et al. (2009), el liderazgo transformacional parte de la base que vivimos en sociedades marcadas por desigualdad e inequidad. Esto impide el gozo efectivo de derechos y dificulta el ejercicio de libertades, entendidas estas como el conjunto de capacidades necesarias para lograr metas personales más allá de la supervivencia (Sen, 1983, 1984, 1993). En ese sentido, uno de los objetivos del liderazgo transformacional es generar capacidades para reducir esas brechas de inequidad. Ejemplos de este tipo de liderazgo son los movimientos sociales que han surgido en el mundo para combatir el racismo, la discriminación y la violencia contra las mujeres (Kendi, 2019; Perdrial et al., 2020, Walls, 2022).

De acuerdo con Rafferty & Griffin (2004), los líderes transformacionales se caracterizan porque motivan a que sus seguidores alcancen su potencial individual durante el proceso de consecución de metas grupales. Para estos autores, esto se logra mediante la transformación de las actitudes y los valores de los seguidores frente a la visión colectiva de cambio propuesta por el líder transformacional (Rafferty & Griffin, 2004). Según la teoría de liderazgo de Bass (1985), el liderazgo transformacional es un proceso de empoderamiento orientado al fortalecimiento de la *agencia*, entendida esta como la capacidad de ejercer conscientemente las libertades humanas (Zavala & Castañeda, 2014). En ese sentido, el liderazgo transformacional busca generar cambios positivos en las personas, lo cual en el largo plazo puede contribuir al mejoramiento de su calidad de vida (Bass, 1985; Khan et al., 2020; Rafferty & Griffin, 2004).

Según Bass (1985) y Rafferty & Griffin (2004), el liderazgo transformacional se compone de cinco dimensiones: visión; comunicación inspiracional; estimulación intelectual; consideración de las necesidades de los otros; y reconocimiento personal. Una visión clara de cambio frente a una situación problema o el imaginario de un futuro mejor tiene un efecto positivo: contribuye a aumentar el carisma del líder. Asimismo, la habilidad de inspirar cambios y motivar a los demás para que compartan sus ideas con el grupo convierten a líder transformacional en un agente de cambio positivo. Igualmente, el ser sensible frente a las necesidades de los demás y reconocer el esfuerzo de cada persona en la consecución de objetivos grupales facilita la creación de vínculos de confianza, aspectos importantes para aumentar el compromiso de las personas con el grupo. De esta manera, los líderes transformacionales logran que sus seguidores desarrollen o fortalezcan habilidades como la autoeficacia, la perseverancia, la creatividad y la confianza, que son fundamentales para crear una visión colectiva de cambio (Rafferty & Griffin, 2004).

Dado que la educación es un fenómeno multidimensional (World Bank, 2018), es importante desarrollar habilidades de liderazgo al interior de la comunidad escolar para generar cambios de alto impacto (Anderson, 2017; Lakomski & Evers, 2020; Lopez, 2020). De acuerdo con Anderson (2017), Berkovich (2016) y Leithwood (2005), el liderazgo educativo constituye una herramienta de gran utilidad para afrontar los desafíos del sector educativo, ya que permite que los líderes de la comunidad escolar participen en la construcción de soluciones. Según Leithwood (2005) el liderazgo educativo se puede entender como el conjunto de acciones colaborativas orientadas a empoderar a los líderes del sector educativo para transformar la educación, convirtiéndola no solo en un motor de crecimiento económico sino en un instrumento fundamental para el desarrollo humano. El liderazgo educativo adopta elementos del liderazgo transformacional tales como el carisma, la estimulación intelectual y el reconocimiento auténtico de las necesidades de los demás, lo cual facilita la creación de una visión colectiva para guiar el cambio (Anderson, 2017; Berkovich, 2016). En ese sentido, los líderes educativos se pueden beneficiar del entrenamiento y desarrollo del liderazgo transformacional.

Pero, ¿quiénes son los líderes de la comunidad educativa? Según Anderson (2017) y Berkovich (2016), el papel del liderazgo en el sector educativo es ejercido principalmente por dos actores: los rectores o directores de escuela y los profesores. Por un lado, los rectores tienen la responsabilidad de fortalecer los procesos de gestión educativa. En ese sentido, su liderazgo está orientado a optimizar la manera en que se formulan e implementan los procedimientos, procesos y políticas institucionales asociados con la prestación del servicio educativo (Gurr, 2023; Pont et al., 2008; Schneider, 2017). Políticas como los estatutos de contratación de profesores, los mecanismos de evaluación profesoral o los lineamientos para la consecución de recursos para las escuelas son algunos ejemplos. En este campo, los rectores juegan un papel clave porque tienen incidencia directa en la formulación y el seguimiento de estos procesos (Gurr, 2023; Pont et al., 2008; Schneider, 2017).

Por otro lado, los profesores están encargados de actividades pedagógicas y académicas relacionadas con los procesos de enseñanza-aprendizaje (Schneider, 2017). En ese sentido, su liderazgo

está dirigido a estimular el gusto por aprender en los estudiantes y contribuir a la creación de comunidades de aprendizaje (Gurr, 2023; Pont et al., 2008; Schneider, 2017; The Economist, 2016). De esta manera, el liderazgo ejercido por los profesores busca que los estudiantes desarrollen habilidades cognitivas y socioemocionales que les permitan afrontar los retos de un mundo en constante cambio (Gurr, 2023; Paolini, 2020; Pont et al., 2008).

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) son actores de la sociedad civil cuya misión es contribuir a la reducción de brechas de inequidad mediante la creación de oportunidades para el desarrollo social (Banks & Hulme, 2012; Lewis et al., 2020; Ulleberg, 2009; World Bank, 2022). En el campo de la educación, algunas ONG trabajan con actores del sector educativo para diseñar e implementar programas que puedan reducir brechas tanto de acceso como de aprendizaje. La literatura sobre el impacto de las ONG en la educación puede dividirse en dos corrientes. Por un lado, existen investigaciones que señalan que la intervención excesiva de las ONG en el quehacer misional de escuelas o agencias de gobierno dedicadas a la formulación de políticas educativas puede tener un efecto negativo en el empoderamiento de estos actores como líderes del sector (Deserranno et al., 2020; Steer et al., 2015). Por ejemplo, existen escuelas que son operadas en su totalidad por ONG y no son reguladas por el gobierno. Frente a una crisis económica o un cambio de modelo de negocio, estas ONG pueden retirarse de las comunidades donde operan y pueden dejar un vacío en la prestación del servicio educativo. En casos como estos, donde las ONG no tienen un modelo de transferencia de conocimiento para dejar capacidad instalada en las comunidades, existe un alto riesgo de fragmentar el tejido social (Deserranno et al., 2020).

Por otro lado, se encuentran aquellos estudios que sugieren que las ONG tienen un impacto positivo en indicadores educativos como la reducción de las tasas de deserción escolar y el cierre de brechas de género frente al desempeño académico (Reza, 2022; Rose, 2009). En general, estos estudios resaltan las ventajas del modelo organizacional y operativo de las ONG, como la flexibilidad que tienen para diseñar programas educativos de innovación curricular o pedagógica y su capacidad para conseguir recursos (Reza, 2022; Rose, 2009). Desde programas de alimentación escolar, entrega de *kits* escolares, programas de desarrollo profesional y programas de refuerzo escolar, las ONG han hecho importantes contribuciones a mejorar la calidad de la educación (Lewis et al., 2020).

De esta manera, las ONG han comenzado a posicionarse como actores clave en la construcción de procesos de liderazgo en el ámbito educativo al participar en temas como innovación curricular y pedagógica o en la formulación de políticas educativas (Reza, 2022). En países africanos y en India, por ejemplo, las ONG han tenido un papel crucial en el incremento de la participación de las niñas en la matrícula escolar, lo cual ha contribuido a la reducción de brechas académicas de género (Brophy, 2020; Kumar, 2019). Asimismo, ONG como Afterschool Alliance o los clubes YMCA en Estados Unidos han contribuido a mitigar la pérdida de aprendizaje que se produce durante las vacaciones mediante la implementación de programas extracurriculares (Lester et al., 2020).

En Latinoamérica, quizás una de las ONG más importantes en temas de educación es el Movimiento Internacional de Educación Popular Integral y Promoción Social Fe y Alegría, que brinda oportunidades de acceso a educación a niños y niñas en situación de pobreza (Entreculturas & Fe y Alegría, 2017; Fe y Alegría, 2021; Reims, 1997). Con presencia en más de 10 países a nivel global, Fe y Alegría se ha convertido en un referente de innovación social para el diseño de programas educativos de formación para el trabajo con enfoque de equidad (Entreculturas & Fe y Alegría, 2017; Fe y Alegría, 2021; Reims, 1997).

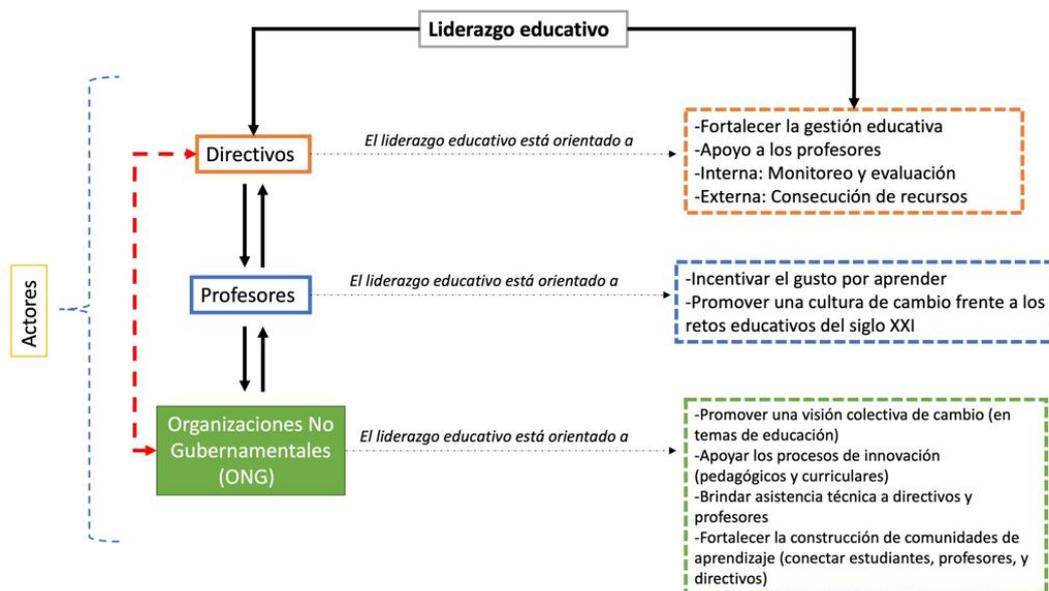
De acuerdo con Mahalinga & Suar (2011), este posicionamiento obedece, en parte, a que muchas ONG educativas emplean un estilo de liderazgo transformacional dentro de su teoría del cambio, lo cual tiene un efecto positivo no solo en el cumplimiento de los objetivos misionales, sino también en la consolidación de la organización como un actor importante en las comunidades. Por ejemplo, muchas ONG emplean personas de la comunidad y crean oportunidades para que sus miembros participen en el diseño o implementación de los diferentes programas, lo cual contribuye al fortalecimiento de los procesos de innovación (Mahalinga & Suar, 2011). Debido a que las ONG trabajan en los territorios donde se realizan las intervenciones, conocen de cerca las necesidades de las comunidades y su historia cultural. Este conocimiento de la cultura y de los saberes locales son elementos importantes para garantizar la apropiación de las intervenciones por parte de las comunidades y su sostenibilidad (Lewis

et al., 2020). En ese sentido, las ONG cumplen un papel importante en la transformación educativa (Lewis et al., 2020).

La Figura 1 muestra un esquema de liderazgo educativo aplicado a múltiples actores donde se resalta el rol de las ONG.

Figura 1

Esquema de liderazgo educativo para múltiples actores



Como se observa, el liderazgo educativo busca empoderar a los diferentes actores que trabajan en el campo de la educación para que generen cambios positivos en su quehacer misional. En el caso de los rectores o directores de escuela, por ejemplo, el liderazgo está orientado a fortalecer procesos de gestión educativa y consolidar alianzas intersectoriales (Schneider, 2017; Sezer & Uzun, 2020). Para los profesores, el liderazgo está relacionado con el fortalecimiento de los procesos de enseñanza dentro y fuera del aula. Esto incluye, por ejemplo, motivar el gusto por aprender, servir de mentor a los estudiantes y participar en programas de desarrollo profesional (Grey, 2018; Schneider, 2017; Sezer & Uzun, 2020). Para las ONG, el liderazgo está orientado a promover una visión colectiva de cambio, apoyar procesos de innovación curricular (mediante recursos o transferencia de conocimiento) y fomentar la creación de comunidades de aprendizaje (Mahalinga & Suar, 2011; Lewis et al., 2020; Reza, 2022).

Consejo de Curso es una ONG educativa que opera en Chile y desde el 2014 trabaja en el desarrollo de programas extracurriculares para contrarrestar la pérdida de aprendizaje que experimentan algunos estudiantes durante las vacaciones escolares de verano, particularmente aquellos estudiantes de escasos recursos económicos (Consejo de Curso, s.f.). Uno de los programas insignia de esta organización es Aula 42, el cual busca impulsar y fortalecer la innovación en establecimientos escolares mediante la implementación de la metodología de aprendizaje basado en proyectos (ABP; Aula 42, 2023^a, 2023^b). Aula 42 ofrece diversos cursos en todas las áreas del conocimiento para estudiantes de primaria-secundaria. Los cursos son desarrollados por expertos temáticos y pedagogos (profesores de colegio y emprendedores educativos) y son creados como herramienta virtual para que los profesores y estudiantes puedan accederlos desde un computador o dispositivo móvil.

A partir de estos antecedentes surge el objetivo del estudio: comprender el papel de ONG como Consejo de Curso en la construcción de procesos de liderazgo educativo en países como Colombia. Para abordar este objetivo se establecen las siguientes preguntas orientadoras: 1) ¿De qué manera ONG como Consejo de Curso pueden aportar a la construcción de procesos de liderazgo educativo? y 2) ¿Qué elementos del modelo de Consejo de Curso contribuyeron a fortalecer el rol de liderazgo de los participantes del proyecto piloto en Colombia?

Método

Este estudio se enmarca en un enfoque cualitativo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018) que tiene como propósito entender el papel de ONG como Consejo de Curso en la construcción de procesos de liderazgo educativo en dos centros educativos de Colombia. En ese sentido, esta investigación se centra exclusivamente en el análisis del proyecto piloto implementado por Consejo de Curso en Colombia para el año 2018. Se realizó un grupo focal con cuatro profesores y dos directores de programa que trabajaron en la implementación de los cursos en Colombia. Se empleó la técnica del grupo focal por dos razones. En primer lugar, para generar un diálogo con los diferentes actores sobre sus opiniones con relación al tema de liderazgo educativo y el rol de la fundación en ese proceso. En segundo lugar, porque los participantes del grupo focal comparten características similares tales como el interés en el tema de discusión y el nivel de experticia con la temática. Esto hace que la información recolectada sea de alta calidad ya que recoge insumos de las diferentes interacciones de los participantes durante las rondas de preguntas; contribuyendo así con el proceso de triangulación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Prieto, 2002).

Para el procesamiento de los datos se empleó el código estructural y el análisis temático (Nowell et al., 2017; Saldaña, 2015). El código estructural o código utilitario se emplea en investigaciones cualitativas de carácter exploratorio donde las preguntas de la entrevista contienen conceptos o palabras clave asociados con la investigación (Saldaña, 2015). Así, el código estructural se construye con base en los enunciados de las preguntas de la entrevista o de la pregunta de investigación (razonamiento deductivo). Esto permite que los códigos generados mantengan una estructura conceptual que se alinea con las preguntas de investigación. Se escogió este tipo de código con el objetivo de generar categorías de análisis que representen los principales temas de discusión abordados en la entrevista.

Intervención

En el 2018, Consejo de Curso expandió sus actividades a Colombia e implementó un programa piloto de innovación curricular en dos colegios de Bogotá. Se implementaron tres cursos: *Relatos del terror*, *La magia de la argumentación* y *Nosotros los humanos*. *Relatos del terror* es un curso de literatura que enseña a los estudiantes la importancia del género del terror en la literatura como un instrumento para fortalecer el pensamiento creativo y el gusto por la lectura. *La magia de la argumentación* es un curso de debate orientado a que los estudiantes desarrollen habilidades discursivas y argumentativas mediante la participación en debates escolares en torno a temáticas sociales, políticas, ambientales, deportivas, entre otras. *Nosotros los humanos* es un curso de filosofía y antropología que invita a los estudiantes a pensarse sobre el concepto de humanidad y el papel de los seres humanos en la construcción de sociedades (Consejo de Curso, s.f.).

Los cursos se implementaron durante marzo y diciembre de 2018. El proceso de implementación de los cursos consistió en jornadas de asistencia técnica *in situ* por parte de los directores de programa a los profesores, y sesiones de retroalimentación. Los resultados de la implementación de estos cursos contribuyeron a ajustar los contenidos académicos de los colegios participantes del proyecto piloto en las áreas de español y ciencias sociales, de acuerdo con un documento interno de Consejo de Curso (comunicación personal, 2018). Por ejemplo, en la asignatura Español el coordinador académico incluyó el género del terror dentro de los materiales de lectura y propuso la creación de radionovelas y crónicas como proyecto final del curso.

Participantes

La muestra estuvo conformada por seis personas, de entre 24 y 37 años, quienes participaron en la implementación de los cursos de la ONG. En ese sentido, se seleccionaron cuatro profesores y dos directores de programa (tres hombres y tres mujeres). La intervención se realizó en dos colegios: el colegio público INEM de Kennedy y el Instituto Guimarc, un colegio de carácter privado. El INEM de Kennedy hace parte de la red de colegios INEM Colombia, los cuales fueron financiados mediante el Plan Marshall que el gobierno de Estados Unidos implementó en Colombia a principios del año 2000. Inicialmente, su misión fue la construcción de un modelo educativo para el trabajo, por lo que los primeros INEM tenían un enfoque técnico. Actualmente, su enfoque pedagógico es de humanidades. Así, los niños y niñas reciben horas adicionales de formación escolar en temas relacionados con la sociología, la antropología y las ciencias sociales. Por su parte, el Instituto Guimarc es un colegio privado orientado a la enseñanza de habilidades socioemocionales y tiene un enfoque en los estudios culturales.

Recolección y análisis de datos

El proceso para llevar a cabo el estudio estuvo conformado por tres etapas. La primera etapa consistió en la selección de los participantes. Para esto se tuvieron en cuenta dos criterios: i) trayectoria con la fundación y ii) rol de liderazgo. En relación con el criterio *trayectoria*, se tuvo en cuenta el tiempo de vinculación de los participantes con la fundación (mínimo 6 meses). Frente al criterio *rol de liderazgo*, se seleccionaron participantes que ejercieran cargos de liderazgo educativo dentro de sus funciones laborales. Por ejemplo, los profesores que implementaron los cursos eran los coordinadores de asignatura (Español y Ciencias Sociales) y participaban en comités académicos dentro de sus colegios. Asimismo, los directores de programa eran responsables no solo del diseño curricular de los cursos, sino también de brindar asistencia técnica a los profesores que implementaron los cursos.

La segunda etapa de la investigación consistió en el diseño de las preguntas orientadoras para el grupo focal, así como la realización del grupo focal. En ese sentido, se elaboró una lista de preguntas enfocadas a conocer las opiniones y experiencias de los participantes frente a varios temas relacionados con el liderazgo y la educación. Así, por ejemplo, se abordaron temas como la definición del concepto de liderazgo para el educador, los retos de la educación en Colombia, el papel de las ONG en la construcción de liderazgo educativo y algunas reflexiones sobre los aportes de Consejo de Curso en tanto en el ámbito de la educación como en el liderazgo (ver Apéndice A para más detalles). Los insumos para la formulación de las preguntas se obtuvieron en mesas de trabajo que se realizaron para retroalimentar el proceso de implementación de los cursos. La versión final de las preguntas fue socializada y aprobada por el director del proyecto en Colombia, así como validada por dos educadores. Para proteger la identidad de los participantes, se empleó el proceso de desidentificación de datos. De esta manera, se usaron nombres genéricos para cada participante según su rol en la implementación del programa piloto y un consecutivo numérico (profesor 1, profesor 2, director 1, director 2, etc.). Es importante señalar que, para respetar las cargas laborales de los profesores, el grupo focal se realizó en dos sesiones fuera del horario de clase.

La tercera etapa de la investigación se centró en el procesamiento de los datos empleando Nvivo, un *software* cualitativo para la realización del análisis temático. Siguiendo las indicaciones de Saldaña (2015) se realizaron dos ciclos de codificación. En el primer ciclo se utilizó el código *estructural*, el cual permite clasificar toda la información usando como referencia las preguntas macro del protocolo de la entrevista. Este método de codificación garantiza que exista armonía entre las categorías de análisis y los códigos que emergen durante el proceso de lectura y codificación de la información (Saldaña, 2015). Para el segundo ciclo, se empleó el código temático para reagrupar la información por temas (Saldaña, 2015). Es importante señalar que, para robustecer el proceso de codificación, y como un ejercicio de triangulación y validación interna, tres personas más realizaron la codificación de las entrevistas. Los resultados de este proceso fueron muy similares, lo cual resalta que el método de codificación para los datos fue adecuado. Para garantizar que los resultados obtenidos fueran representativos de todos los participantes del grupo focal, se hizo una socialización de los hallazgos preliminares. Esto permitió hacer ajustes y sirvió como un ejercicio de reflexión sobre el objetivo de la investigación. Además, dado el tamaño de la muestra ($n = 6$) fue posible hacer un análisis minucioso de las respuestas de cada participante del grupo focal.

Resultados

Los resultados se pueden clasificar en tres temáticas: i) liderazgo educativo como proceso pedagógico para la transformación, ii) las ONG como promotoras de la transformación educativa, y iii) la educación del siglo XXI.

Liderazgo educativo como proceso pedagógico para la transformación

Los participantes manifiestan que el liderazgo es un proceso que involucra la participación activa de todos los actores del sector. En ese sentido, por ejemplo, los profesores que implementaron los cursos señalan que, para generar cambios educativos, tanto en el salón de clases como a nivel de políticas educativas, es necesario que el profesor modele con el ejemplo y motive a los estudiantes y colegas a generar cambios. Según los profesores, esto implica cambiar prácticas pedagógicas en el aula y tomar iniciativas en reuniones de equipo.

En palabras de uno de los profesores:

Si uno quiere motivar a los chicos a que aprendan, uno debe mostrarles que uno también está interesado en aprender. Si yo quiero que mis estudiantes lean [sea por diversión o para cumplir con una tarea] yo debo también mostrarles que a mí me gusta leer... Eso para mí es liderar, es mostrar con el ejemplo que uno puede generar cambios (Profesor 4).

Otro de los profesores señaló:

Una de las cosas que más aprecio del proyecto de la fundación es que como los cursos ya están montados, inclusive las métricas de evaluación, mi tiempo se enfoca en incentivar que mis estudiantes entiendan que aprender es divertido... Ese aspecto de la fundación creo es algo que falta en la educación aquí [Bogotá] porque se nos pide mucho y tenemos poco tiempo para hacer cosas nuevas. No sé si eso sea liderazgo, pero creo que hacer aportes reales a lo que los docentes necesitamos es algo que motiva a querer hacer cambios en mis prácticas pedagógicas (Profesor 3).

En el caso de las prácticas pedagógicas, los profesores indican que uno de los aportes de los cursos de Consejo de Curso es tener dentro del programa curricular la elaboración de un proyecto que resuma los aprendizajes del curso. Frente a esto, uno de los profesores compartió lo siguiente:

Algo que me gustó mucho de los cursos es el proyecto final. Fíjate que muchas veces uno como profesor ve el aprendizaje como las habilidades que el muchacho demuestra sobre el contenido de un curso cuando responde a un examen o hace una presentación. Cuando uno lo ve así, uno ve que casi siempre estamos haciendo evaluaciones individuales. Con los cursos de la fundación, yo puedo ver el valor de tener un proyecto grupal como la evaluación final del curso. Este cambio en la manera de evaluar me ayudó no solo a que los muchachos se sintieran más tranquilos, sino que los motivó mucho a participar. En mi curso, nosotros decidimos hacer una radionovela y todos los estudiantes escogieron las partes del proceso donde querían aportar. Por ejemplo, hubo estudiantes que escribieron los diálogos de las radionovelas, otros hicieron los efectos de sonido, y otros editaron el producto final. Todo eso para mí es un claro ejemplo de que podemos hacer la educación algo más atractiva para el estudiante (Profesor 3).

Para los profesores, esto fue algo innovador que les permitió no solo cumplir con los objetivos de aprendizaje cognitivo del curso, sino también fortalecer el desarrollo de habilidades socioemocionales como la escucha activa, el trabajo en equipo y el liderazgo. En el curso *Relatos del terror*, por ejemplo, los estudiantes crearon una radionovela que era transmitida durante los horarios de descanso en el colegio. De acuerdo con los profesores, la creación de estas radionovelas fue inspirada en textos que los estudiantes escribieron con base en temas o problemáticas de su entorno.

Frente a ser proactivo en las reuniones de equipo, los profesores señalaron que es importante usar esos espacios de reunión para generar sinergias y proponer actividades que mejoren la experiencia educativa de los estudiantes. Por ejemplo, dos de los profesores que implementaron el curso *Relatos del terror* indicaron que en una de las reuniones solicitaron a la coordinación académica de la asignatura de Español el uso de las radionovelas como material de consulta para los estudiantes de otros cursos. Frente a este tema, uno de los profesores señaló:

Liderar para mí significa guiar con el ejemplo... [Como docentes] debemos motivar a los estudiantes para que estudien y se preparen... También debemos tener un diálogo directo con los coordinadores y rectores para que conozcan nuestras necesidades (Profesor 1).

Las ONG como promotoras de la transformación educativa

Los participantes señalaron que las ONG tienen un papel fundamental en la generación de cambios dentro del sector educativo. Para los directores de programa, por ejemplo, Consejo de Curso ha impulsado la transformación educativa desde la innovación. Según los directores de programa, el hecho

que la fundación se encargue de diseñar los cursos y todos los materiales asociados didácticos es un incentivo para que los profesores estén dispuestos a implementarlos. Además, y según expresan los directores de programa, dado que los cursos son elaborados por educadores y emprendedores en temas de educación, sus contenidos responden a las necesidades cotidianas de los profesores y de los estudiantes. Esto, indican los directores de programa, ha permitido que el nivel de apropiación sea alto, y es una de las razones que motivaron la expansión a Colombia. En palabras de uno de los directores de programa:

Cuando nosotros diseñamos los cursos, siempre pensamos en el profesor. Creemos, y eso lo muestra la evidencia, que el profesor tiene un papel fundamental en el aprendizaje de los estudiantes. Por un lado, resuelven dudas conceptuales y explican temas propios de sus asignaturas. Por otro, brindan un apoyo muy importante a los estudiantes ya que se convierten en sus mentores o *coaches*. Por eso es que los cursos de Consejo se diseñan con el apoyo de profesores y expertos en currículo y pedagogía. Los profesores tienen la libertad de diseñar o proponer el curso, lo que les da una oportunidad increíble para explorar su creatividad. El objetivo del pilotaje en Colombia fue ver si estos cursos podían funcionar en otro contexto fuera de Chile. Lo primero que hicimos cuando logramos hacer las alianzas con los colegios y los profesores en Bogotá fue decirles a los profesores que ellos podían adaptar total o parcialmente los contenidos de los cursos, y eso fue un éxito porque en el curso de literatura, por ejemplo, fue donde se hicieron las radionovelas... una idea creada por los estudiantes de ese curso para el contexto de Bogotá. Aquí es donde creo que fundaciones como Consejo tienen mucho que aportar porque hacen innovación, pero trabajan con los profesores (Director 2).

De igual manera, otro de los directores de programa compartió lo siguiente:

Yo crecí en un modelo de educación donde uno tenía que memorizar lo que decía el profesor y responder una evaluación. Pero la educación ha cambiado y ahora necesitamos que los estudiantes desarrollen otro tipo de habilidades. Por ejemplo, analizar críticamente una elección política, entender temas como la pobreza o el cambio climático. Pero... ¿Cómo se puede hacer esto sino se cambia el modelo educativo? Yo creo que es difícil y por eso se necesitan los aportes de personas u organizaciones que trabajan en educación. Consejo de Curso nació de una preocupación por hacer que la educación fuera divertida y motivar al estudiante a querer aprender. Los cursos de la fundación están guiados por ese principio y buscar despertar esa curiosidad. Yo creo que es ese el elemento de innovación, de usar el aprendizaje basado en proyectos como el vehículo para mostrarle a los estudiantes que lo que aprenden en clase es útil para solucionar problemas fuera de clase. Yo pienso que transformar la educación empieza ahí... en creer que es posible aprender y divertirse al mismo tiempo (Director 1).

Los profesores que implementaron los cursos manifiestan que transformar la educación requiere de múltiples actores. En ese sentido, aprecian la labor de fundaciones y ONG como Consejo de Curso que trabajan con las comunidades. Según los profesores, esto es un factor crítico de éxito en la implementación de cualquier proyecto social porque garantiza que las comunidades crean en el proyecto y estén comprometidas con su ejecución. Igualmente, los profesores destacan el esfuerzo de Consejo de Curso por visibilizar su trabajo. Todos los profesores manifestaron que a diferencia de los modelos educativos tradicionales donde el profesor imparte conocimientos, los cursos de Consejo de Curso están orientados a que el profesor se convierta en un motivador.

En palabras de los profesores que participaron en el pilotaje:

Pasar de dar una clase magistral donde el estudiante recibe información a una clase donde se generan intercambios de ideas y de opiniones no es sencillo, pero es un ejercicio necesario si queremos que el muchacho aplique lo que aprende para resolver problemas de su entorno (Profesor 1).

Dejar que los *pelaos* [estudiantes] guíen su propio proceso de aprendizaje les permite desarrollar habilidades científicas y de cooperación... eso es muy importante para empezar a pensarnos la educación del siglo XXI (Profesor 3).

La educación del siglo XXI

Los participantes coincidieron en que la educación debe cambiar para afrontar los nuevos retos globales. Los profesores, por ejemplo, señalaron que es importante fortalecer el desarrollo de habilidades socioemocionales en el aula, particularmente en temas como la resolución de conflictos. En este tema, los profesores hicieron énfasis en la necesidad de incluir en los currículos escolares temas como el liderazgo, educación para la paz, educación para la sostenibilidad ambiental, y la educación financiera. Asimismo, los profesores consideran que es importante incluir las voces de los maestros no solo en las conversaciones sobre transformación educativa, sino en los programas y políticas. En palabras de uno de los profesores:

La educación de hoy ha cambiado. Si te fijas, hoy en día muchos empleos están empezando a moverse hacia sectores poco convencionales o hay nuevos actores en esos trabajos. Por ejemplo, uno ve que la mujer está empezando a ocupar posiciones de liderazgo en sectores como el periodismo deportivo o la ciencia. Esto es buenísimo para la sociedad y creo que tenemos una gran labor como docentes para preparar a estos futuros líderes. Si dentro de nuestras aulas le mostramos a nuestros estudiantes que todos son capaces de cumplir sus sueños, tendremos chicos más motivados. Esto para mí quiere decir enseñar no solo el contenido de mi plan de estudio, sino habilidades como la empatía, el trabajo en equipo, la perseverancia (Profesor 3).

Otro de los profesores compartió lo siguiente:

Tenemos un gran reto de formar personas para que sean felices, pero también para que ayuden a cambiar el mundo. En un país como Colombia, que vivió y sigue viviendo las secuelas de la guerra, la educación para la paz es fundamental. Necesitamos trabajar de la mano con los estudiantes y sus comunidades para que entendamos que son nuestras diferencias lo que nos permite crecer como sociedad. Yo pienso que debemos enseñar cosas como el pensamiento creativo y el trabajo colaborativo... Esas son cosas que nos sirven mucho para aprender a resolver nuestras diferencias pacíficamente (Profesor 1).

Por su parte, los directores de programa de Consejo de Curso en Colombia hicieron hincapié sobre la necesidad de adaptar los modelos educativos actuales para que contribuyan al desarrollo de habilidades blandas como la creatividad, el liderazgo transformacional y la cooperación, las cuales son útiles para la solución de problemas. Por ejemplo, señalan la importancia de formar estudiantes altamente calificados y comprometidos con la justicia social para que puedan afrontar retos como el cambio climático, la pobreza, las guerras y las crisis de salud. Para los directores de programa, esto implica el diseño de currículos escolares que empleen metodologías innovadoras como el ABP, el aprendizaje basado en retos (ABR) o el *design-thinking*. Según los directores de programa, hacer esta transición permitirá que los estudiantes no solo desarrollen habilidades cognitivas y blandas, sino que se conviertan en agentes de cambio positivo en sus comunidades. Frente a este tema, uno de los directores de programa señaló:

Considero que los nuevos desafíos de la educación requieren la adopción de modelos educativos flexibles que le permitan a los estudiantes explorar sus intereses y pasiones y trabajar con otros estudiantes. En Consejo, nosotros trabajamos mucho con el aprendizaje basado en proyectos, pero hay otros modelos que pueden llevarse al salón de clase para incentivar la creatividad y motivar el aprendizaje (Director 2).

De igual manera, otro de los directores de programa indicó:

Algo que es transversal al modelo de innovación de Consejo es nuestra convicción que las personas aprenden mucho más cuando tienen la oportunidad de enseñarle a otros. Creo que esto permite que los estudiantes y profesores cultiven relaciones significativas en torno al aprendizaje. A esto generalmente se le llama empatía, pero yo iría un poco más allá y diría que es ser consciente de las necesidades de los demás y de nuestra capacidad de ayudar. Creo que en un mundo como en el que vivimos necesitamos enseñar esas habilidades. Por eso el trabajo de ONG como Consejo se hace muy relevante en contextos como Colombia (Director 1).

Discusión

El objetivo de este estudio fue comprender el papel de las ONG en la construcción de procesos de liderazgo educativo en países como Colombia. Para esto se realizó un estudio de caso de la fundación Consejo de Curso y se analizó un proyecto piloto implementado en Colombia en el año 2018. Mediante un grupo focal con profesores y directores de programa que participaron del pilotaje en Colombia, se obtuvieron importantes hallazgos sobre lo que se entiende por liderazgo educativo.

En primer lugar, las tres temáticas identificadas apuntan a que el liderazgo educativo puede entenderse como un proceso de empoderamiento en el que diferentes actores del sector educativo proponen y generan cambios en las políticas y/o programas en los que participan. Para el caso particular de este estudio, son ONG como Consejo de Curso las que están comenzando a ejercer roles de liderazgo en el sector educativo. Si bien los modelos tradicionales de liderazgo educativo sugieren que son los gobiernos, los rectores o directores de escuelas, y los profesores quien lideran los procesos de cambio en materia educativa; este estudio señala la importancia de incluir a las ONG en el debate educativo. De esta manera, ONG como Consejo de Curso han comenzado a posicionarse como actores importantes en la agenda educativa ya que tienen experiencia en temas como el diseño curricular, la evaluación de resultados de aprendizaje, y el trabajo con comunidades. Esto coincide con investigaciones anteriores sobre el efecto positivo de las ONG en mejorar la calidad educativa, particularmente en países en vías de desarrollo (Lewis et al., 2020; Reza, 2022; Rose, 2009).

En segundo lugar, los resultados de esta investigación sugieren que los líderes educativos como Consejo de Curso se pueden beneficiar del entrenamiento y desarrollo del liderazgo transformacional. Según los participantes, por ejemplo, la fundación opera bajo un estilo de liderazgo transformacional caracterizado por inspirar una visión colectiva de cambio, fomentar la colaboración en la construcción de soluciones, y considerar las necesidades de los diferentes actores. Esto se puede evidenciar, en gran medida, al observar el énfasis que tanto los profesores como los directores de programa hacen sobre el diseño e implementación de los cursos de la fundación. El emplear un modelo educativo que toma como base el aprendizaje basado en proyectos como metodología para medir el aprendizaje y que se crea con los profesores adaptándose a sus necesidades, fue uno de los factores de éxito del proyecto piloto en Colombia.

Este modelo, como lo mencionan los profesores y los directores de programa, tiene un valor agregado: Toma en cuenta la experiencia de los maestros y sus voces, lo cual es importante para garantizar apropiación y sostenibilidad. De esta manera, una de las principales responsabilidades del profesor en este modelo es empoderar al estudiante de su proceso de aprendizaje y mostrarle que todo lo que se hace fuera y dentro del aula contribuye a su formación. Esto sugiere que la visión colectiva de cambio que está inmersa en la fundación y que se comunica a los miembros del equipo (directores de programa) termina siendo incorporada también por los profesores en sus prácticas pedagógicas. De esta manera, es posible observar que el liderazgo transformacional ejercido por la fundación en su intento de transformar las actitudes, creencias, y comportamientos de sus colaboradores (seguidores) frente a los desafíos educativos asociados a la innovación curricular es efectivo. Esto corrobora estudios previos sobre el impacto positivo de las ONG en la construcción de procesos de liderazgo educativo que apuntan a promover la innovación (Lester et al., 2020; Reims, 1997; Reza, 2022) y fortalecer los procesos de gestión educativa (Gurr, 2023; Lakomski & Evers, 2020; Lopez, 2020).

En tercer lugar, los resultados sugieren que las ONG cumplen un papel relevante en los procesos de liderazgo educativo ya que tienen experiencia técnica en temas de educación y trabajan de la mano

con líderes educativos. Con la implementación del programa piloto en Colombia, por ejemplo, Consejo de Curso demostró que tiene el potencial para convertirse en un actor clave del sector educativo en Colombia, particularmente en sectores de escasos recursos. Además, los aprendizajes del pilotaje en relación al uso de proyectos como instrumento para motivar el trabajo colaborativo y la creatividad en la solución de problemas demuestran que la innovación es crucial para generar cambios de alto impacto en la educación. Dado que los cursos son desarrollados por educadores e implementados de la mano con los profesores, Consejo de Curso ha demostrado su compromiso por liderar procesos de transformación educativa desde abajo (*bottom-up*). Esto corrobora estudios anteriores sobre la utilidad de emplear el liderazgo transformacional en la educación, particularmente por parte de actores no gubernamentales (Kumar, 2019; Lewis et al., 2020; Mahalinga & Suar, 2011; Reza, 2022; Rose, 2009; Ulleberg, 2009).

En cuarto lugar, los hallazgos de esta investigación sugieren la necesidad de ajustar la educación a los nuevos retos globales. Temas como las pandemias, el cambio climático, las guerras, y la pobreza, por mencionar algunos, requieren de soluciones holísticas. Esto requerirá la transformación de los modelos educativos que existen en la actualidad. En ese sentido, será necesario no solo desarrollar el pensamiento científico, sino fortalecer el aprendizaje de habilidades socioemocionales. Frente a este punto, tanto los profesores como los directores de programa señalan que uno de los aportes más significativos del programa piloto es que los cursos están orientados a fortalecer la enseñanza de habilidades blandas, lo cual es algo novedoso en el contexto de la educación pública en Colombia.

De esta manera, es importante repensar la educación como un proceso de formación de futuros líderes del cambio. Esto implica la adopción de un modelo híbrido *bottom-up/top-down*. Frente al esquema *bottom-up*, esto implica un cambio de paradigma sobre el papel del maestro en el aula. Así, el maestro deja de ser quien imparte conocimientos y quien determina el dirección del aprendizaje para convertirse en un motivador y guía (*coach*). Este cambio no es fácil ya que conlleva ajustar las relaciones de poder en el aula y comprender que, si el objetivo es formar ciudadanos críticos y con conciencia social, es imperativo darle la oportunidad al estudiante para que desarrolle esas habilidades en el aula. En relación con el esquema *top-down*, esto significa la creación de ecosistemas donde más actores del sector educativo puedan participar en la formulación e implementación de políticas y programas educativos. No obstante, esto requiere que los hacedores de política (ministerios y agencias de educación) empiecen a adoptar prácticas de liderazgo transformacional. Esto confirma investigaciones previas sobre la importancia del liderazgo en los procesos de transformación educativa (Amanchukwu et al., 2015; Anderson, 2017; Avolio et al., 2009; Berkovich, 2016; Gurr, 2023; Lakomski & Evers, 2020; Lopez, 2020; Leithwood, 2005).

Conclusiones

En conclusión, esta investigación sugiere que las ONG educativas tienen un papel fundamental en la construcción de procesos de liderazgo educativo debido a que tienen experiencia en temas de educación y trabajan de la mano con líderes del sector, lo cual les permite participar activamente en la construcción de una visión colectiva de cambio. Una de las ventajas de las ONG es que interactúan con múltiples actores, lo cual le brinda acceso a un ecosistema institucional con diversos recursos. Por un lado, trabajan con las comunidades donde se ejecutan las intervenciones. Por otro lado, se relacionan con el sector privado, agencias del gobierno y otras ONG. Por ejemplo, participan en procesos para la consecución de recursos y en procesos de formulación de políticas, presupuestos comunitarios o comités de planeación comunitaria, entre otros.

De igual manera, los resultados de este estudio sugieren que es necesario crear oportunidades para que los diferentes actores del sector educativo puedan contribuir a la transformación de la educación. Dentro de la escuela, por ejemplo, el liderazgo educativo es orientado por dos actores: Rectores y profesores. Los directores de los colegios tienen la responsabilidad de garantizar que las escuelas y los profesores tengan los recursos suficientes para desarrollar su labor docente, y de crear espacios para que los maestros compartan con la comunidad educativa proyectos e ideas sobre cómo enriquecer la experiencia educativa de sus estudiantes. Por su parte, los profesores tienen el gran reto de incentivar en los estudiantes el gusto por aprender. En ese sentido, ONG como Consejo de Curso juegan un papel clave en la creación de oportunidades para que los profesores puedan llevar material novedoso a sus clases.

Esta investigación contribuye al campo de la educación en dos aspectos. El primer aspecto tiene que ver con la conceptualización del liderazgo educativo. Así, esta investigación muestra que el liderazgo

educativo puede concebirse como un mecanismo de empoderamiento para que diferentes actores del sector educativo puedan participar en los procesos de transformación de la educación, particularmente aquellos actores que han sido excluidos del debate. El segundo aspecto está relacionado con visibilizar el esfuerzo de un actor clave del sector educativo en la construcción de procesos de liderazgo educativo.

Limitaciones

Aunque los estudios de caso ofrecen una oportunidad metodológica para profundizar sobre las características de un actor o las condiciones que facilitan que un actor tenga relevancia en la explicación de un fenómeno social, tienen importantes limitaciones. Una de las principales limitaciones de esta investigación es que los resultados obtenidos no pueden generalizarse más allá del estudio de caso analizado. Dado que esta investigación se hizo para evaluar la implementación de un programa piloto en Colombia, los hallazgos se restringen a ese contexto exclusivamente. En ese sentido, los resultados de este estudio no pueden extrapolarse al contexto de Chile, donde opera la fundación. Una oportunidad para futuras investigaciones es realizar un estudio comparativo con otros grupos focales en Chile y Colombia para contrastar resultados.

Otra de las limitaciones de este estudio es la carencia de un componente cuantitativo para robustecer el diseño metodológico. Por ejemplo, sería importante determinar qué aspectos del liderazgo educativo están presentes en la estructura misional de ONG como Consejo de Curso, y cómo se desarrollan en la práctica. Para futuras investigaciones se recomienda la aplicación de encuestas que permitan medir aspectos relacionados con el liderazgo y su impacto en temas de educación. Por ejemplo, se podría hacer una adaptación del cuestionario multifactor de liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) para medir el estilo de liderazgo que mejor representa el trabajo de ONG como Consejo de Curso.

Referencias

- Amanchukwu, R., Stanley, G., & Ololubeet, N. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14. <https://doi.org/10.1108/10878571311290016>
- Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education: A review of existing literature. *International Social Science Review*, 93(1), 1-13. <https://www.jstor.org/stable/90012919>
- Aula 42. (2023a). *¿Qué es Aula 42?* <https://aula42.org/que-es-aula42.html>
- Aula 42. (2023b). *El aprendizaje basado en proyectos*. <https://aula42.org/abp.html>
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *The Annual Review of Psychology*, 60, 421-49. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Banks, N., & Hulme, D. (2012). *The role of NGOs and civil society in development and poverty reduction* (Brooks World Poverty Institute Working Paper No. 171). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2072157>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press.
- Berkovich, I. (2016). School leaders and transformational leadership theory: time to part ways? *Journal of Educational Administration*, 54(5), 609-622. <https://doi.org/10.1108/JEA-11-2015-0100>
- Brophy, M. (2020). The role of NGOs in supporting education in Africa. *Journal of International and Comparative Education*, 9(1). <https://doi.org/10.14425/jice.2020.9.1.0612>
- Consejo de Curso. (s.f.). *Impulsamos la innovación educativa*. <https://consejodecurso.cl/sobre-nosotros.html>
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14, Article 73. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Deserranno, E., Nansamba, A., & Qian, N. (2020). *The unintended consequences of NGO-provided aid on government services in Uganda* (Working Paper 26928). National Bureau of Economic Research. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26928/w26928.pdf
- Entreculturas, & Fe y Alegría. (2017). *Educación de calidad, educación comprometida*. <https://www.entreculturas.org/publicacion/educacion-de-calidad-educacion-comprometida/>
- Fe y Alegría. (2021). *Fe y alegría, movimiento que transforma: Evaluación del impacto de la intervención educativa en primaria y secundaria de Fe y Alegría en Bolivia, Colombia, Guatemala, Perú, República Dominicana, y Venezuela (2017-2020)*. <https://impacto.feyalegria.org/informe-global/>
- Goleman, D. (2020). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review. <https://med.stanford.edu/content/dam/sm/CME/documents/Goleman-20--20Leadership-20That-20Gets-20Results-20093019-20-1-.pdf>

- Grey, J. (2018). Leadership coaching and mentoring: A research-based model for stronger partnerships. *International Journal of Education Policy & Leadership*, 13(12), 1-17. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1200706.pdf>
- Gurr, D. (2023). *A think-piece on leadership and education*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384529>
- Hashimy, S., Jahromi, A., Hamza, M., Naaz, I., & Basavarajappa, H. T. (2023). Nurturing leadership and capacity building for success: Empowering growth. *International Journal of Rehabilitation and Special Education*, 3(2), 33-46. <https://acspublisher.com/journals/index.php/ijrse/article/view/6117>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Kendi, I. (2019). *How to be an antiracist* (1.^a Ed). One World.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*, 6(40). <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Kumar, A. (2019). Cultures of learning in developing education systems: Government and NGO classrooms in India. *International Journal of Educational Research*, 95, 76-89. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.02.009>
- Lakomski, G., & Evers, C. (2020). *Theories of educational leadership*. Oxford University Press.
- Lester, A., Chow, J., & Melton, T. (2020). Quality is critical for meaningful synthesis of afterschool program effects: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Youth and Adolescence*, 49, 369-382. <https://doi.org/10.1007/s10964-019-01188-8>
- Lewis, D., Kanji, N., & Themudo, N. (2020). *Non-governmental organizations and development* (2.^a ed). Routledge.
- Leithwood, K. (2005). *Educational leadership: A review of the research*. The Mid-Atlantic Regional Educational Laboratory at Temple University Center for Research in Human Development and Education. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED508502.pdf>
- Lopez, A. (2020). *Decolonizing educational leadership: Exploring alternative approaches to leading schools*. Palgrave Macmillan. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-62380-7>
- Mahalinga, M. S. A., & Suar, D. (2011). Leadership, LMX, commitment and NGO effectiveness: Transformational leadership, leader-member exchange, organizational commitment, organizational effectiveness, and programme outcomes in Non-Governmental Organizations. *International Journal of Rural Management*, 6(1), 117-150. <https://doi.org/10.1177/097300521100600106>
- Nowell, L., Norris, J., White, D., & Moules, N. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16, 1-13. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1609406917733847>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Beyond academic learning: First results from the survey of social and emotional skills*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/92a11084-en>
- Paolini, A. (2020). Social emotional learning: Key to career readiness. *Anatolian Journal of Education*, 5(1), 125-134. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1249147.pdf>
- Perdrial, J. N., Kincaid, D. W., Wheaton, D., Seybold, E. C., Stewart, B., Walls, L., Blouin, M., Toolin, R., Chorover, J., & Lewis, C. (2020). Equity, diversity, and community as the basis for critical zone science and education. *Earth's Future*, 11, e2022EF002812. <https://doi.org/10.1029/2022EF002812>
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving school leadership. Volume 1: Policy and practice*. OECD. <https://www.oecd.org/education/school/Improving-school-leadership.pdf>
- Prieto, M. (2022). Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales. *Atem Primaria*, 29(6), 366-373. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7668831/pdf/main.pdf>
- Rafferty, A., & Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Reims, F. (1997). The role of NGOs in promoting educational innovation. A Case Study in Latin America. En J. Lynch, C. Modgil, & S. Modgil (Eds.), *Education and Development. Tradition and Innovation* (pp. 33-44). Casell. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=b24791127e34747ae91bdf45b7782f72bb48efee>
- Reza, F. (2022). The role of NGOs in promoting education: Successes and challenges. *International Journal of Education, Learning, and Development*, 10(1), 24-43. <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Role-of-NGOs-in-Promoting-Education.pdf>
- Rose, P. (2009). NGO provision of basic education: alternative of complementary service delivery to support access to the excluded? *Compare*, 39(2), 219-233. <https://doi.org/10.1080/03057920902750475>
- Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers* (3.^a ed.). Sage.
- Sen, A. (1983). Poor, relatively speaking. *Oxford Economic Papers*, 35(2), 153-169. <https://www.jstor.org/stable/2662642>
- Sen, A. (1984). The living standard. *Oxford Economic Papers*, 36, 74-90. <https://www.jstor.org/stable/2662838>

- Sen, A. (1993). Capability and well-being. En M. Nussbaum & A. Sen (Eds.), *The quality of life* (pp. 30-53). Clarendon Press; Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0198287976.003.0003>
- Sezer, Ş., & Uzun, T. (2020). The relationship between school principals' social-emotional education leadership and teachers' organizational trust and job performance. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 1062-1081. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1849812>
- Shanker, M., & Sayeed, O. (2012). Role of transformational leaders as change agents: Leveraging effects on organizational climate. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(3), 470-484. <https://www.jstor.org/stable/23267338>
- Schneider, J. (2017). *Beyond test scores: A better way to measure school quality*. Harvard University Press.
- Steer, L., Gillard, J., Gustafsson-Wright, E., & Latham, M. (2015). *Non-state actors in education in developing countries: A framing paper for discussion*. Brookings Institute. <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/102215-Non-State-Actors-in-Education-Framing-paper-Final.pdf>
- The Economist. (2016). *How to make a good teacher*. The Economist.
- Ulleberg, I. (2009). *The role and impact of NGOs in capacity development: From replacing the state to reinvigorating education*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000186980>
- Walls, L. (2022). A critical race theory analysis of the draw-a-scientist test: are they really that white? *Cultural Studies of Science Education*, 17, 141-168. <https://doi.org/10.1007/s11422-022-10107-6>
- World Bank. (2018). *World Development Report 2018: Learning to Realize Education's Promise*. World Bank Group. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1096-1>
- World Bank. (2022). *Poverty and shared prosperity 2022: Correcting course*. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/b96b361a-a806-5567-8e8a-b14392e11fa0/content>
- Zavala, M., & Castañeda, S. (2014). Fenomenología de agencia y educación. Notas para el análisis del concepto de agencia humana y sus proyecciones en el ámbito educativo. *Magister*, 26(2), 98-104. [https://doi.org/10.1016/S0212-6796\(14\)70024-6](https://doi.org/10.1016/S0212-6796(14)70024-6)
-

Contribución de los autores (Taxonomía CRediT): 1. Conceptualización; 2. Curación de datos; 3. Análisis formal; 4. Adquisición de fondos; 5. Investigación; 6. Metodología; 7. Administración de proyecto; 8. Recursos; 9. Software; 10. Supervisión; 11. Validación; 12. Visualización; 13. Redacción: borrador original; 14. Redacción: revisión y edición.

H. W. C. H. ha contribuido en 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14.

Editora científica responsable: Dra. Alejandra Balbi.

Apéndice A

Tabla A1

Preguntas orientadoras para la realización del grupo focal y ciclos de codificación

Macropreguntas y preguntas de sondeo	Código estructural	Temáticas generales
1. ¿Cuál es su opinión sobre el liderazgo? - ¿Qué entiende por liderazgo? - ¿Qué atributos tiene el liderazgo? - ¿Qué resultados se esperan del liderazgo? - ¿Qué roles de liderazgo ha tenido en su vida personal y profesional?	Liderazgo Liderazgo como responsabilidad Liderazgo como habilidad Líder/lidereza	
2. ¿Qué opina usted de la educación en Colombia? ¿Es de buena calidad? Si, no ¿Por qué? - ¿Cree usted que la educación en Colombia incentiva la curiosidad por aprender y la creatividad? Si, no ¿Por qué? - ¿Cree usted que la educación colombiana es divertida? Si, no ¿Por qué?	Educación en Colombia Calidad educativa Educación para incentivar el aprendizaje Educación como algo divertido Educación y creatividad Liderar es educar Liderazgo como estrategia pedagógica	Liderazgo educativo como proceso pedagógico para la transformación
3. ¿Cree usted que el liderazgo es necesario para generar cambios en el sector educativo? ¿Por qué? - ¿Qué elementos del liderazgo son importantes para mejorar la educación tanto a nivel local como a nivel país?	Liderazgo educativo Rol del liderazgo en la educación Innovación educativa Liderazgo <i>top-down</i> vs. liderazgo <i>bottom-up</i>	
4. ¿Cómo evalúa usted el trabajo de Consejo de Curso en relación con su misión de hacer de la educación un proceso de aprendizaje divertido? - En su opinión, ¿cómo se puede mejorar la educación en un país como Colombia? - ¿Quién cree usted que debe liderar los procesos de mejora de la educación en países como Colombia? - ¿Qué rol pueden tener las ONG como Consejo de Curso en ese proceso?	Rol de las ONG en el liderazgo Evaluación del trabajo de Consejo de Curso Liderazgo transformacional Liderazgo comunitario Participación de diversos actores	Las ONG como promotoras de la transformación educativa
5. ¿Cuál cree usted que puede ser el impacto de Consejo de Curso en el futuro de la educación en Colombia?	Futuro de la educación en Colombia Futuro de las ONG y de Consejo de Curso	La educación del siglo XXI

Tabla A2

Hitos del análisis temático y ejemplos

Tema	Definición	Ejemplos
Liderazgo educativo como proceso pedagógico para la transformación	El liderazgo educativo es una herramienta pedagógica que contribuye a la transformación del estudiante y de los procesos asociados con la educación	<p><i>"Liderar para mí significa guiar con el ejemplo... [Como docentes] debemos motivar a los estudiantes para que estudien y se preparen... También debemos tener un dialogo directo con los coordinadores y rectores para que conozcan nuestras necesidades" (Profesor 1)</i></p> <p><i>"Creo que el liderazgo educativo va de la mano con un proceso intenso de pedagogía para que tanto directivos como actores clave del proceso comprendan que los grandes cambios necesitan el aporte de todos... No podemos esperar a superman para que nos ayude, debemos unirnos y construir soluciones" (Director 2)</i></p> <p><i>"Desde mi posición como maestro, creo que es importante ser activo en las reuniones de programa académico y proponer soluciones grupales para los retos educativos que tenemos, debemos trabajar en equipo" (Profesor 2)</i></p>

Tema	Definición	Ejemplos
Las ONG como promotoras de las transformaciones educativas	Las ONG impulsan el cambio educativo desde la base porque participan en la formulación de programas/políticas educativas y conocen las necesidades de las comunidades. Además, constituyen un plataforma para la construcción de capital social	<p><i>“El trabajo de Consejo me ha permitido salirme de la rutina. Yo enseño en este momento el curso de relatos del terror y con los chicos estoy diseñando una radionovela donde vamos a escribir y narrar historia de terror. Nunca se me hubiera ocurrido hacer algo así ya que no tengo mucho tiempo para planear actividades diferentes... Unas de las cosas que más valoro es ese aporte con nuevas actividades y planeación” (Profesor 3)</i></p>
		<p><i>“Permitirnos aportar al diseño de los cursos y en el ejercicio de ajuste de los mismos en nuestras clases fue importante... Esto me hizo sentir parte del equipo de la fundación” (Profesor 1)</i></p>
		<p><i>“Un modelo educativo en el que los estudiantes son quienes orientan su aprendizaje es algo que nos falta en Colombia... Tal vez es más sencillo para fundaciones y organizaciones que no trabajan con las directrices del gobierno hacer eso porque no están atadas, tienen más libertad” (Profesor 2)</i></p>
		<p><i>“Consejo se creó para generar oportunidades de innovación dentro y fuera del aula ya que nos dimos cuenta que los profesores no contaban con mucho tiempo para planear actividades. Revisando buenas prácticas en educación nos encontramos con el concepto de escuelas de verano, algo muy común en Estados Unidos, y decidimos aplicarlo al contexto de Latino America. Esto nos llevo a pensaros que podíamos hacer cursos entretenidos para colegios, allí nació una idea disruptiva y un cambio de paradigma... Empezamos en Chile pero siempre quisimos hacer algo en Colombia y teniendo en cuenta que son muchos los retos en educación, tragimos Consejo a Colombia” (Director 1)</i></p>
La educación del siglo XXI	La educación del siglo XXI está orientada al aprendizaje y desarrollo de habilidades cognitivas y blandas como la creatividad, la empatía, la consciencia social, y el liderazgo. Esta educación busca motivar el gusto por aprender	<p><i>“Hemos hecho buen equipo con la fundación porque nos escuchan y toman en cuenta nuestras opiniones para mejorar los cursos... Pienso que el trabajo de las fundaciones es elemental en la construcción de tejido social, en especial en lugares con alta pobreza como donde está este colegio... Aquí es donde el estado no llega y se necesita ayuda” (Profesor 4)</i></p>
		<p><i>“Mientras la tecnología avanza a mil por hora, la educación avanza lentamente. Esto puede significar que nos debemos actualizar y estar en constante preparación para afrontar los nuevos retos educativos. Igualmente, es importante trabajar otras habilidades y que no sea solo el aprendizaje de contenidos. Los peaos necesitan saber trabajar en equipo, escuchar, y sobre todo ayudar a sus compañeros... Cuando uno mira los manuales de los cursos de Consejo uno ve que las actividades que se proponen buscan que los estudiantes desarrollen esas otras habilidades” (Profesor 2)</i></p>
La educación del siglo XXI	La educación del siglo XXI está orientada al aprendizaje y desarrollo de habilidades cognitivas y blandas como la creatividad, la empatía, la consciencia social, y el liderazgo. Esta educación busca motivar el gusto por aprender	<p><i>“Nuestra experiencia en Chile y los resultados de este proyecto en Colombia nos ratifican las ideas que sirvieron de base para crear Consejo: La educación del futuro va a centrarse en incentivar la creatividad y el trabajo en equipo. No podemos seguir pensando en modelos estáticos donde el estudiante memoriza contenido, responde evaluaciones, y es promovido de curso. Creo que el reto es mostrarle a los hacedores de política que la educación debe pensarse como un laboratorio para que los estudiantes desarrollen su curiosidad y su creatividad. En esos laboratorios es donde vamos a empezar a romper paradigmas y darle a los chicos oportunidades para que desarrollen su potencial. Me siento feliz de saber que hoy en día hay un ecosistema de fundaciones y ONG que están trabajando de manera unida para transformar la educación, y Consejo tiene mucho que ofrecer” (Director 2)</i></p>